

Desafios à Liderança no Atual Modelo de Gestão Escolar

Challenges to Leadership in the Current School Management Model

Márcia Brito-Coelho¹
João Sousa²

22

Resumo: O principal objetivo desta investigação, de natureza qualitativa, na vertente de estudo de caso, passa pela análise e descrição do ambiente de gestão e liderança num Agrupamento de Escolas (AE), que desafios se colocam à liderança e de que forma a direção executa o seu modelo de gestão em prol do melhor para a Escola e comunidade escolar. É importante, averiguar que tipo de liderança é exercida nesta organização escolar, quais os seus impactos no seio escolar, em particular no sucesso dos alunos. Desta forma, serão aplicadas técnicas mais utilizadas numa investigação desta natureza, nomeadamente, a entrevista e a análise de conteúdo. Os resultados que obtivemos mostram que os docentes apresentam a mesma conceção sobre o modelo de gestão democrático e o estilo de liderança democrático, assim como, o seu papel para o bom funcionamento da escola e o sucesso dos alunos.

Palavras-chave: Liderança; Gestão; Autonomia; Escola.

Abstract: The main goal of this investigation, of a qualitative nature, in the case of study, is the analysis and description of the management and leadership environment in a School Group, what challenges to leadership are posed and how the school administration executes its management model on behalf for the best for school and school community. It's important to ascertain what kind of leadership in this school organization is undertaken, what are its impacts on the school environment, particularly in the students' success. Therefore, the most used tools in a research of this nature will be implemented, namely the interview, the content analysis. The results we obtained show that the teachers have the same Conception of the democratic management model and the democratic leadership style, as well as their role for the good functioning of the school and the success of the students.

¹ Mestre em Supervisão Pedagógica pela Universidade Aberta. Especialização em Administração e Organização Escolar – Área de administração escolar e educacional pelo Instituto de Estudos Superiores de Fafe (IESF). Professora de Matemática 3º Ciclo/sec no Agrupamento de Escolas D. António Taipa. Licenciada em Matemática – Ramo Educacional pela Universidade Portucalense Infante D. Henrique. Email: professoramarcia.brito@gmail.com.

² Pós-Doutoramento em Ciências da Educação, na especialidade de Política Educativa, Doutoramento -Educação, Especialidade de Desenvolvimento Curricular, Mestre em Ciências da Educação, Licenciatura em Ensino de História e Ciências Sociais, Curso de Especialização em Administração Escolar, da Universidade do Minho. Professor de História – 3º ciclo e secundário. Diretor de um Centro de Formação de Associação de Escolas. Email: joaosousa@iesfafe.pt

Recebido em 08/01/2021
Aprovado em 16/02/2021

Key words: Leadership; Management; Autonomy; School.

Introdução

A Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE), desde 1986, é o normativo pelo qual é gerido o Sistema Educativo Português.

Segundo Pacheco (2001) o Sistema Educativo Português foi sujeito a diversas reformas no âmbito curricular, algumas relacionadas com a organização e gestão curricular e outras com as questões da avaliação dos discentes e docentes.

Temos como exemplo o estudo realizado por Santos (2013), no qual se debruçou sobre a posição dos professores na gestão e administração de uma escola, face às mudanças na política educacional. Um outro exemplo, é o estudo realizado por Piscarreta (2012), também na área da educação, mas centrado na insatisfação dos docentes no atual modelo de gestão escolar. São estudos como estes que comprovam o interesse e preocupação que os nossos docentes sentem e, para os quais, procuram uma resposta ou solução para melhorar o atual modelo de gestão e administração das nossas escolas, de modo a que se reflita no sucesso dos alunos.

Na grande maioria dos estudos realizados no âmbito da Educação, foi adotada uma investigação qualitativa, dadas as suas especificidades. Numa investigação qualitativa os dados são recolhidos de um modo direto, num ambiente natural, caracteriza-se por ser descritiva, quer através de palavras, imagens ou números. Os investigadores qualitativos importam-se mais com os processos do que propriamente com os resultados, pois estes analisam os dados quase que intuitivamente e, estão mais preocupados com as perspetivas e perceções dos participantes (BOGDAN; BIKLEN, 2013).

Seguindo este raciocínio, os estudos realizados na área da Educação, de natureza qualitativa, dividem-se em estudos de caso e investigação-ação. É mediante a definição do objeto de estudo que as técnicas de pesquisa e tratamento dos dados são selecionadas, onde a análise de conteúdo, as entrevistas e os questionários as mais utilizadas.

A presente investigação, assume-se como um estudo de caso, uma vez que este tipo de estudo pode ser aplicado no “estudo de um indivíduo, de um acontecimento, de uma organização, de um programa ou reforma” (AMADO, 2014, p.122).

Atual normativo do modelo de gestão escolar

O sistema de ensino público português tem vindo a ser alvo de constantes reformas ao longo dos tempos, reformas essas movidas quer por questões de natureza política, ideológica, cultural e quer pelas relações entre os diferentes Estados e Nações (LIMA, 2011), sabendo que algumas tiveram mais impacto que outras. Subjacentes a essas mudanças emergiu o conceito de autonomia, o qual tem sido o motivo para o aparecimento das demais investigações em torno deste conceito e a sua implementação em contexto escolar.

Ao contextualizarmos o “conceito de autonomia à escola enquanto organização poder-se-á dizer que a escola tem autonomia quando tem um grau significativo de iniciativa educativa, pedagógica e administrativa, com um sistema de autogestão” (SANTOS, 2013, p.24).

A primeira referência ao conceito de autonomia das escolas surge na Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) no seu artigo 48º, e no Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro, que orientam e estabelecem o regime de autonomia para as escolas do 2º e 3º ciclos do ensino básico e do ensino secundário, no Sistema de Ensino Português. No Decreto-Lei n.º 43/89, podemos ler no seu prefácio que o reforço da autonomia é um fator para a mudança na administração educacional.

A publicação do Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, vem dar mais espaço ao regime de autonomia, administração e gestão escolar, reportando a importância da autonomia das escolas e a descentralização de poderes como aspetos importantes para uma nova organização da educação, cuja finalidade é a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de ensino. Neste decreto podemos ler que a implementação de uma nova organização escolar, sustentada na sua autonomia, passa por fases de implementação e contratos de autonomia. É publicado depois o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que define o novo regime de autonomia, administração e gestão escolar para o ensino básico e secundário do nosso sistema de ensino. No seu oitavo artigo, é apresentada uma definição do conceito de autonomia, como a capacidade que é reconhecida à escola de poder tomar decisões na área da organização pedagógica, curricular, gestão dos recursos humanos, da ação social, gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, dentro dos poderes que lhe são atribuídos.

O normativo que sucedeu após o Decreto-Lei n.º 75/2008 foi o Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, que segue as mesmas linhas de orientação na questão da autonomia.

O último normativo que concretiza os princípios consagrados nos regimes de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de ensino público, em particular na organização do ano letivo, foi o Despacho Normativo n.º 10-A/2015, de 19 de junho. Neste despacho a autonomia está contemplada ao nível da gestão e organização dos currículos, orientada no sentido de promover o sucesso dos alunos, dentro dos limites estabelecidos por este despacho e restante legislação.

Da leitura destes normativos, constatamos que a autonomia que vigora nas escolas portuguesas está condicionada e depende ainda das normas emanadas pela administração educativa.

Relativamente às conceções sobre autonomia, Formosinho et al. (2009, p. 2), referem que a emergência do conceito de autonomia é uma “causa política da participação democrática e da abertura da escola à comunidade local, distinguindo-se, nos diversos níveis de administração, a direcção e a gestão”. Importa referir que até então, a autonomia decretada pela LBSE n.º 46/86, de 14 de outubro, só dizia respeito aos estabelecimentos de ensino superior.

Modelo de Gestão Escolar

O termo gestão que só se referia às empresas/organizações viajou até às escolas. Mas no contexto escolar a gestão “pressupõem experiências que envolvem a participação, por meio de ações que possibilitam o envolvimento das pessoas na escola e no direcionamento e tomada de decisões sobre os rumos da instituição” (CABRAL et al., 2015). Alves e Machado (2014, p.10) acrescentam ainda que “o próprio conceito de gestão escolar pressupõe que a organização escolar disponha de um elevado grau de autonomia face à comunidade e aos poderes políticos”.

Segundo Luck (2009, p.23), a gestão escolar é o “meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos”.

Modelo de Gestão Democrático

A presença da democracia na educação em Portugal teve o seu início com a revolução do 25 de abril de 1974. Assistiu-se a uma reforma radical do ensino e na forma como os estabelecimentos escolares passaram a ser geridos, iniciou-se um processo de gestão democrática nas escolas. A publicação do Decreto-Lei n.º 221/74, de 27 de maio, decretou a importância de apoiar iniciativas democráticas para os órgãos de gestão representativos de toda a comunidade escolar.

Nas palavras de Boavista (2014, p.48) a comunidade escolar ganhou uma participara “ativa e foram construídas assembleias de professores/as e alunos/as, conferindo às escolas o papel de centros de decisão, ao desenvolverem processos de democracia direta e de autogestão”, é esta participação que representa a verdadeira democracia.

Para Luck (2009), a gestão democrática consiste num processo no qual “se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação” (LUCK, 2009, p.71). Cabral et al. (2015, p. 146), defende ainda que numa gestão escolar de índole democrática o gestor desempenha ainda um papel de “mediador ou articulador de um processo em que as atividades de direção e participação são abertas à comunidade tanto local quanto externa”.

Assim, uma escola diz-se democrática quando os seus membros estão “coletivamente organizados e compromissados com a promoção de educação de qualidade para todos” (LUCK, 2009, p.69).

Das leituras que realizamos, constatamos que associado ao conceito de gestão surge sempre o conceito de liderança, são conceitos que se complementam, e por vezes, confundem-se. Esta confusão acontece pois, estes dois conceitos partilham na sua definição de vários elementos comuns, nomeadamente, relacionados com a dimensão humana do trabalho e a sua mobilização. De facto, todo o processo de gestão implica um exercício da liderança (LUCK, 2008).

Liderança

O “estudo da liderança tem ocupado progressivamente os investigadores nacionais no âmbito das várias ciências sociais e humanas” (CAIXEIRO, 2014, p.136) e são muitos os significados sobre este conceito, mas que de um modo geral “assumem a liderança como um

processo interativo entre membros do grupo, composto por líderes e seguidores com uma orientação definida para determinados objetivos” (CAIXEIRO, 2014, p.139).

Neste estudo importa situar o conceito de liderança em contexto escolar, com a publicação do Decreto-Lei n.º 75/2008, como já referimos anteriormente, decretou um novo regime de autonomia, administração e gestão escolar no Sistema Educativo Português, mas também veio dar importância à necessidade de lideranças fortes.

De facto, com todas as mudanças, a globalização e evolução tecnológica que a escola se depara e, sendo a escola uma organização específica diferente de todas as outras, implicam lideranças também diferentes de todos os outros tipos de organizações. Nas escolas é importante que os líderes sejam pessoas capazes de mobilizar coletivamente todos os “atores educativos em torno de objetivos comuns, num clima de flexibilidade, criatividade e responsabilidade (...) têm de ser pessoas que forneçam diretivas e exerçam influência para se atingir as finalidades da escola” (PIRES, 2012, p.31).

Sergiovanni (2004, p.124) refere-se à liderança como o “processo de levar um grupo a agir de acordo com os objetivos do líder (...) ou propósitos partilhados (como deve acontecer nas escolas)”. O mesmo autor aponta ainda para a consciencialização de que a liderança “não é comandar ou exigir o cumprimento de ordens no que diz respeito a influenciar outros através da persuasão” (SERGIOVANNI, 2004, pp.124-125).

Na opinião de Luck (2008, p. 37), a liderança prende-se com um “conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltado para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal”. E, associados a estes comportamentos, encontramos vários estilos de liderança que determinam o modo de atuação do líder na organização escolar. Bento e Ribeiro (2013, p. 16) referem que foi através da “teoria de Kurt Lewin testada por Lippitt e White (1943), nos finais da década de trinta do século passado, existiam, essencialmente, três estilos de liderança: Autocrático, Democrático e Liberal ou *Laisser Fair*”.

Liderança Democrática

O estilo de liderança democrático para Luck (2008) caracteriza-se por um processo de participação e decisões partilhadas por todos, que promove um trabalho colaborativo em equipa

onde todos são envolvidos e têm responsabilidade na concretização dos objetivos definidos para a organização escolar.

Nas palavras de Bento e Ribeiro (2013, p. 17), nesta modalidade da liderança “a iniciativa, a criatividade e a opinião de cada liderado são respeitadas e tidas em conta nas tomadas de decisão”.

Neste estilo de liderança é prioridade criar um bom ambiente de trabalho e amizade entre todos, onde cada um pode expôr as suas ideias, participar e desenvolver novos projetos (LUCK, 2008; BENTO; RIBEIRO, 2013).

No processo de implementação do seu estilo de liderança o líder democrático de uma maneira discreta “conduz a organização pelos seus objetivos sem permitir que se crie um ambiente de desorientação e desorganização” (BENTO; RIBEIRO, 2013, p.17). Luck (2008, p.79) também partilha deste pensamento pois, segundo este autor, um líder democrático atua “orientado pelos princípios da perspicácia e abertura em relação a todos os momentos e ambientes educacionais da escola, como oportunidades para ação conjunta no sentido de maior desenvolvimento”.

E, sendo o líder democrático um defensor da participação e colaboração de todos no seu modelo de gestão, é esta sua natureza, que aliada às lideranças intermédias conseguirá desempenhar o seu papel de um modo mais eficaz e profícuo.

Lideranças Intermédias

As lideranças intermédias surgem no atual modelo de gestão imposto às escolas e, saliente-se que estas são “essenciais no processo de melhoria da escola, pois são as responsáveis pelas estratégias da mudança, pelo envolvimento dos professores nos processos de tomada de decisão” (PIRES, 2012, p. 36).

A qualidade da educação não depende só das lideranças de topo mas também das lideranças intermédias, pois na grande maioria das escolas são estas que estão mais próximas dos professores e alunos e, deste modo, as estruturas intermédias mostram-se fundamentais na “orientação dos professores para o desenvolvimento de práticas de trabalho que possibilitem mudanças necessárias e se dirijam para a construção da sua autonomia curricular” (CASTANHEIRA, 2016, p.14).

Por outro lado, esta gestão intermédia, pelo papel que desempenha na comunidade escolar, tem a capacidade e possibilidade de identificar os desequilíbrios e as disfunções do sistema escolar e tem autonomia e legitimidade para promover medidas de apoio e de correção, tendentes à melhoria do desempenho dos professores, com a finalidade última de promover o sucesso educativo.

Metodologia

A motivação do investigador para a realização deste estudo, tendo em consideração a procura de respostas para a questão de partida e a natureza do estudo, consideramos que sendo um estudo de natureza qualitativa, insere-se num estudo de caso, uma vez que é um estudo realizado no âmbito da educação. E, segundo Amado e Freire (2014), o estudo de caso é uma modalidade muito praticada em trabalhos de investigação realizados na área da educação, como também é sublinhado por Meirinhos e Osório (2010). Para Bardin (2011, p. 44), “a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. É uma técnica que “se insere no conjunto de metodologias de análise de dados na investigação social” (AMADO, 2014, p.301), com destaque para a análise das comunicações (BARDIN, 2011).

Estudo de caso

A escolha desta metodologia na vertente de estudo de caso prendeu-se com a natureza da questão de partida.

Yin (2010) define o estudo de caso como sendo uma investigação empírica que investiga fenómenos dentro de um contexto real, que segue um conjunto de procedimentos e “contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos fenómenos individuais e organizacionais” (YIN, 2010, p.21) como é o propósito deste estudo. Esta conceção é também partilhada por Bogdan e Biklen (2013), ao referirem que o estudo de caso incide sobre organizações específicas num determinado período de tempo e que contribui para a compreensão de um determinado fenómeno organizacional (YIN, 2010)

O estudo de caso tem ainda a “particularidade de ser um estudo intensivo de um ou de poucos casos e a vantagem da sua aplicabilidade em contextos da vida real” (FIGUEIREDO; AMENDOEIRA, 2018, p.103). É esta característica que o distingue no plano de investigação (COUTINHO; CHAVES, 2002).

Participantes do Estudo

Numa investigação de natureza qualitativa, a seleção da amostra tem como objetivo “obter a máxima informação possível para a fundamentação do projecto de pesquisa e criar uma teoria, baseando-se (...), em critérios pragmáticos e teóricos. Por isso, em vez da uniformidade, a amostra na investigação qualitativa procura a máxima variação” (AIRES, 2015, p.22).

Contudo, na “realização de qualquer estudo, é praticamente impossível examinar todos os elementos da população de interesse” (MAROTTI, et al., 2008, p. 187), pelo existem técnicas de amostragem que auxiliam o trabalho do investigador. Existem dois tipos de amostragem: as probabilísticas e as não-probabilísticas. Dentro dos tipos não-probabilísticos, a amostragem por conveniência é uma das possibilidades que pode ser utilizada numa investigação qualitativa. Numa “amostra por conveniência, o pesquisador de campo seleciona falantes da população em estudo que se mostrem mais acessíveis, colaborativos ou disponíveis para participar do processo” (FREITAG, 2018, p.671).

E, nas palavras de Cunha (2007) este método ocorre quando é o investigador que escolhe os elementos da sua amostra, quer por serem aqueles que estão mais predispostos a serem interrogados quer pela relação de proximidade destes elementos com o investigador.

Assim, dada a natureza desta investigação, entendemos que escolha da amostra – amostra por conveniência - deveria passar pela escolha de um Agrupamento de Escolas, perto da área de residência do investigador, quer por motivos profissionais e pessoais, para um bom levantamento dos dados fundamentais para o estudo em causa. Como tal, o investigador selecionou um Agrupamento de Escolas da região norte do país. Importa referir que a decisão relativamente à amostra é “intencional porque os sujeitos que a constituem não são escolhidos ao acaso: o investigador selecciona as unidades de amostragem a partir de critérios específicos” (AIRES, 2015, p.22).

Assim, os participantes deste estudo foram selecionados atendendo ao papel e função que desempenham neste Agrupamento de Escolas. Selecionamos três docentes, um elemento da

direção (adjunto da direção), um coordenador de estabelecimento (escola do 1º ciclo) e um professor.

Instrumentos de Recolha de Dados

Considerando a natureza desta indagação, existem técnicas subjacentes a este tipo de investigação que assistem o investigador na recolha, pesquisa e tratamento dos dados fundamentais. E, segundo Aires (2015), as técnicas e instrumentos a utilizar durante a pesquisa e o levamento dos dados não devem ser os mais básicos, ou seja, o investigador não deve poupar na seleção dos instrumentos a utilizar no seu estudo, pois são destes que “depende a concretização dos objectivos do trabalho de campo” (AIRES, 2015, p.24).

Deste modo, a decisão sobre quais os instrumentos a utilizar, foi de acordo com os objetivos deste estudo, pelo que foi nossa escolha a entrevista, uma vez que é uma das “técnicas que estão normalmente associadas às abordagens qualitativas” (LESSARD-HÉBERT; GOYETTE; BOUTIN, 2012, p.144), para além da situação em que é realizado este estudo, pois vivemos um período de isolamento social devido à pandemia COVID-19.

Acreditamos que a entrevista (AMADO; FERREIRA, 2014), é a técnica que vai de encontro aos objetivos traçados para este estudo e, segundo o qual, obteremos os dados fundamentais para responder à questão de partida.

Caracterização dos entrevistados (B1, B2, B3, B4, B5, B6)

Procedendo a uma breve caracterização dos entrevistados, a entrevista foi aplicada a três docentes como já referimos anteriormente. A tabela seguinte resume a informação recolhida para a caracterização dos entrevistados no Quadro 1.

Quadro 1- *Caracterização dos entrevistados*

	Entrevistados		
	E1	E2	E3
Idade	45	47	52
Género	Feminino	Masculino	Masculino
Habilitações Académicas	Mestrado	Licenciatura	Licenciatura
Tempo de serviço (em anos)	26	19	23

Vinculação	QA	QA	QA
Vinculação a este QA (em anos)	3	15	11
Desempenho de cargos neste AE	Diretora de instalações - 1 ano Coordenadora do Desporto Escolar – 2 anos	Adjunto da Diretora – 14 anos	Coordenador de Estabelecimento (1º Ciclo) – 8 anos
Cargos que gostaria de desempenhar	Coordenadora de Departamento Direção	Coordenador de Estabelecimento 1º Ciclo	-----

Fonte: Autores

Procedimentos

Todo o estudo que se realize deverá seguir um cronograma no qual estão contemplados os procedimentos a adotar ao longo de todo o processo, para além que permite ao investigador fazer reajustes nos recursos que tem ao seu dispor (ARAÚJO; SILVESTRE, 2012). São estes procedimentos que vão orientar o investigador no seu trabalho, “desde a obtenção do acesso até à retirada do campo” (BOGDAN; BIKLEN, 2013, p.114). Prodanov e Freitas (2013, p. 74), também partilham desta opinião ao referirem que na “elaboração de uma pesquisa científica, é imprescindível conhecer os procedimentos e percursos a serem realizados, desde o início até sua finalização”.

Os procedimentos que se adotaram nesta investigação foram: em primeiro lugar redigiu-se um pedido formal à diretora do AE, no qual era explicado o âmbito e os objetivos do estudo, ao qual o investigador se propõe, solicitando a autorização e a colaboração por parte da direção da Escola, nomeadamente na participação do investigador em reuniões onde são tomadas decisões importantes para a Escola, com a presença da direção e demais coordenadores, ao facultarem toda a documentação inerente a esta investigação e na aplicação de questionários e entrevistas, essenciais à recolha dos dados para o estudo em causa.

Análise e Discussão dos Resultados

Após aplicação das entrevistas como técnica escolhida pelo investigador para a obtenção dos dados, procedeu-se a uma análise cuidada e exaustiva das respostas dos

entrevistados. Esta análise é necessária para encontrarmos as respostas para a pergunta de partida (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2005) pelo que recorreremos à análise de conteúdo, dada a técnica que se utilizou para a obtenção dos dados.

Através das entrevistas individuais semiestruturadas, organizamos os dados por blocos temáticos depois de transcrever cada entrevista.

Apresentamos agora a nossa análise e reflexão sobre as respostas para cada uma das perguntas da entrevista, referindo outros aspetos que os entrevistados (E1, E2, E3) acrescentaram e que no nosso entender são importantes e pertinentes para completar a análise descritiva.

Perceção dos entrevistados sobre os modelos de gestão (C1, C2, C3)

Quando questionados sobre o entendiam por modelo de gestão de uma escola (C1), todos os entrevistados mostraram ter conhecimentos sobre o que é um modelo de gestão.

Para o entrevistado E1, as palavras modelo, gestão e escola podem usadas em diversos âmbitos e com diversas aceções, mas quando trabalhadas em simultâneo, referem-se à ação e ao efeito de gerir ou administrar uma escola, no sentido de tomar todas as diligências necessárias ao funcionamento da escola quer ao nível da gestão, da administração de todos os recursos que a escola dispõe. Sublinha que a gestão escola identifica-se como um sistema de organização escolar que envolve todos os setores que se relacionam com as práticas escolares, como por exemplo, a gestão pedagógica, a gestão administrativa, a gestão de recursos humanos, a gestão da comunicação e a gestão do tempo e da eficiência dos processos. Conclui que o principal objetivo de um qualquer modelo de gestão escolar encontra-se claramente orientado para o desenvolvimento socio-educacional eficaz de uma instituição. Já o entrevistado E2, define o modelo de gestão como o modo que é implementado o plano de ação de uma escola onde estão definidos os objetivos e princípios para a escola naquele momento. Refere ainda que existem diversas formas de gerir uma escola, mas que para si o melhor modelo de gestão é aquele que é partilhado por toda a equipa, dada a complexidade que atualmente se vive na organização e gestão de uma escola. A conceção apresentada pelo entrevistado E3 é mais simplista, no sentido que define o modelo de gestão como aquele que garante às instituições condições necessárias para prestar um ensino com qualidade e, ao mesmo tempo, capaz de formar cidadãos.

De um modo geral as concepções apresentadas pelos entrevistados convergem para a mesma concepção, isto é, o modo como os princípios, objetivos e finalidades educacionais são implementados para a sua efetiva concretização, em prol do bem de toda a comunidade escolar, respeitando cada um na sua individualidade (LUCK, 2009).

Sobre o modelo de gestão deste AE (C2), os entrevistados compartilharam termos característicos do modelo de gestão democrático, realçando os aspectos da participação de todos os membros da comunidade educativa, a partilha e o bom ambiente escolar que se vive neste AE.

O entrevistado E1, elogia o modelo de gestão deste AE, o qual apresenta uma organização e estrutura funcional e bem articulada, onde é visível a articulação entre as diferentes instâncias na tomada de decisões. O mesmo afirma que é um modelo de gestão democrático e participado, onde todos são convidados a intervir e a dar a sua opinião na tomada de decisões coletivas. É um modelo que dá importância à promoção de um bom ambiente escolar, boas relações pessoais entre as diferentes entidades locais da comunidade educativa. O modelo de gestão deste AE, o modo como funciona, é uma mais-valia na melhoria progressiva da qualidade do serviço de ensino prestado, no qual a partilha, a cooperação e o espírito de ajuda são fatores eficazes para a satisfação e identificação do agrupamento no seio da comunidade. Também o entrevistado E2, partilha da opinião do entrevistado E1 sobre o ambiente escolar que se vive entre todos, da gestão partilhada e da participação de todos, das suas opiniões nos diversos projetos e ações que existem neste AE. Não há uma imposição autoritária de determinada ideia defendida pela diretora do AE. Para o entrevistado E3, o modelo de gestão executado neste AE vai de encontro às necessidades educativas, cujo foco é a criação de condições necessárias ao ensino. Neste modelo de gestão é notório o recurso a estratégias de ensino e aprendizagem mais diversificadas e ativas, capazes de mobilizar diferentes entidades da comunidade local em proveito da escola no seu todo.

Tal como os autores Luck (2009) e Cabral et al., (2015) consideram que a gestão democrática de uma organização deve ser transparente, defendem a importância da partilha, da participação de todos os membros da comunidade escolar, para o sucesso da escola.

No que concerne à opinião dos entrevistados sobre a relação do modelo de gestão e os resultados dos alunos (C3), são todos unânimes que o modelo de gestão tem influência nos resultados escolares dos alunos.

A opinião do entrevistado E1, prendeu-se com o que se verifica no seu AE e a sua percepção sobre essa realidade. E1 refere que é um modelo no qual há uma orientação e uma preocupação com o sucesso educativo dos alunos, o que é visível nas estratégias delineadas para o combate ao abandono precoce e insucesso escolar. Refere ainda que as práticas organizacionais desenvolvidas estão adequadas a um contexto que se reveste de visíveis dificuldades e não podem ser dissociadas do investimento que vem sendo feito pelo agrupamento no seu plano de autoavaliação. Segundo o entrevistado E2, a forma como é gerida uma escola terá os seus reflexos nos resultados dos alunos. Refere que é importante envolver todos na concretização dos objetivos do AE e, ainda, o modo como são implementados os recursos que a escola dispõe será a chave do sucesso para os resultados dos alunos. Se existir uma boa articulação a nível pedagógico entre todos os docentes teremos resultados positivos nas aprendizagens dos alunos. Quanto ao E3, a sua opinião foi de acordo com o sente e vive segundo o modelo deste AE. Para si é um modelo que segue as indicações emanadas pelo Ministério da Educação, uma política de facilitismo. Uma gestão limitada economicamente, com poucos horários disponíveis para realizar tarefas e metodologias fundamentais na aprendizagem dos alunos.

Segundo as palavras de Formosinho et al (2016, pp. 172-173)., é “a política educativa global que gere as possibilidades de inovação, mudança e melhoria dentro das organizações escolares. (...) Só uma intervenção que altere a sintaxe da organização tem condições de fazer emergir novas possibilidades de sucesso”.

Lideranças e lideranças intermédias (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D6, D7, D8)

No sentido de conhecer quais as percepções dos entrevistados sobre o conceito de liderança (D1), as suas respostas, apesar de diferentes, convergem para a mesma definição.

O entrevistado E1, caracteriza a liderança como um processo construtivo de influência, no qual o líder tem a capacidade de mobilizar o comportamento das pessoas que lidera de um modo camuflado, nunca se impondo frontalmente. Para o entrevistado E2, a liderança consiste na forma como o diretor consegue levar todos os membros da comunidade escolar a trabalhar em função dos seus objetivos. E, para o entrevistado E3, a liderança está relacionada com a motivação, isto porque, na sua opinião liderar é ter a

capacidade de motivar um conjunto de pessoas, levando-as a envolverem-se na procura de um objetivo comum.

No geral as concepções apresentadas pelos entrevistados referem-se à liderança como um processo no qual é exercido um mecanismo de influência sobre os liderados, levando-os a agirem em conformidade dos pressupostos do líder (LUCK, 2008).

Quando nos direcionamos especificamente para o modelo de liderança deste AE (D2), o entrevistado E1, sublinha que neste AE existe um modelo de liderança que dá importância às relações humanas e à competência interpessoal, promovendo o desenvolvimento profissional a todos os elementos do AE, no qual promove uma tomada de decisões assente na partilha entre todos. É um modelo onde se verifica a preocupação em diagnosticar os principais problemas, de forma a orientar os docentes, para além de promover práticas de supervisão que contribuam para o desenvolvimento dos recursos humanos. Já o entrevistado E2, refere que o modelo de liderança que vigora no AE é bom, é uma liderança que privilegia as relações humanas, o bem-estar de todos, existe a preocupação em que todos se sintam importantes naquele AE. Verifica-se uma consistência no que se faz, no rigor e exigência do que deve ser feito em prol do agrupamento. Refere ainda um exemplo de uma ação promovida pela diretora que mostra a sua preocupação em ouvir os colegas, os seus problemas e dilemas, ao criar um horário de atendimento para os professores. O entrevistado E3, afirma que o modelo deste AE promove espaços para melhorar vários aspetos que podem ser impulsionadores de melhores aprendizagens. Sugere alguns aspetos que, enquanto coordenador de estabelecimento do 1º ciclo, sente que deveriam ser melhorados, como a situação dos alunos com dificuldades de aprendizagem.

Verificamos que os entrevistados, no geral, destacam termos que estão presentes na definição de liderança democrática, ao referirem a importância da participação de todos, as relações humanas e ao bom ambiente escolar que existe no AE, concepção defendida por Luck (2008) e Bento e Ribeiro (2013).

No que concerne à influência do modelo de liderança no sucesso dos alunos (D3), os entrevistados estão de acordo que esta liderança tem, com toda a certeza, impacto nos resultados dos alunos, no seu sucesso académico.

O entrevistado E1, refere que o sucesso do aluno é condicionado por variáveis extrínsecas e intrínsecas às organizações escolares. E, no que se prende com as variáveis relacionadas com a ação da escola, estas estão relacionadas com a qualidade do ensino e a

liderança que vigora na escola. Sublinha que, se estamos na presença de uma liderança que acompanha e monitoriza os progressos dos alunos, as suas aprendizagens e os seus resultados escolares e pessoais, os resultados serão os desejados. Já o entrevistado E2, refere que se os alunos sentirem empatia pelo órgão de gestão, se sentirem bem na escola, mais motivados, que fazem parte da escola, vão estar mais predispostos para a aprendizagem, o que se vai refletir no seu desempenho escolar. E, portanto, um bom modelo de liderança terá certamente alunos mais motivados e com sucesso. O entrevistado E3 concorda que a liderança implementada pode ter influência nos resultados dos alunos, se esse modelo procura ir ao encontro das necessidades de cada escola e, permitirá tomar decisões que promovam o sucesso dos alunos.

O estudo realizado por Graça e Martins (2015, p. 2) mostra que a “organização da escola influencia e é influenciada pelo diretor, tendo como finalidade alcançar a qualidade e o sucesso educativos, cumprindo um projeto educativo comum”.

Relativamente sobre a perceção dos entrevistados sobre o papel da liderança no modelo de gestão (D4), o entrevistado E1, sublinha o papel crucial da liderança na implementação de um modelo de gestão frutífero de acordo com os objetivos do projeto de intervenção do diretor. Já o entrevistado E2 realça a importância de uma liderança forte por de trás de uma gestão, referindo a valor da boa relação que o líder deve ter para com todos, pois será um caminho mais fácil para a implementação do seu propósito. O entrevistado E3 refere também que a liderança deverá ser forte, consciente e conhecedora da realidade escolar, ao mesmo tempo motivar e levar consigo um conjunto de pessoas igualmente motivadas e capazes de implementar um modelo de gestão inovador/eficaz, que consiga ir mais além.

Todos partilham da opinião que a liderança é fundamental para a concretização do modelo de gestão adotado num AE. Luck (2011) considera que a liderança é um dos fatores de maior impacto no processo educacional e não é possível haver gestão sem liderança.

Acerca das lideranças intermédias (D5), os entrevistados mostraram conhecimento do que são estas lideranças na organização escolar e o seu papel.

Segundo o entrevistado E1, as lideranças intermédias são cruciais e devem atuar e mobilizar todos para um trabalho colaborativo, em benefício da escola, de todos os docentes e nos resultados escolares. O entrevistado E2, referiu que reconhece que as lideranças intermédias são importantes, só não está de acordo como estas são definidas

pela lei, ou seja, com o modo como são nomeados os docentes para ocuparem estes cargos. Para si, estes cargos muitas vezes são ocupados por docentes que muitas vezes não têm perfil para esta função ou porque simplesmente não o querem desempenhar. Quanto ao entrevistado E3, as lideranças intermédias estão representadas nos coordenadores de departamento e, são estes o elo de ligação entre a comunidade educativa e a direção do AE. É, ainda, da opinião que as lideranças intermédias são fundamentais na organização escolar embora tenham vindo adquirir crescente importância e sejam potenciadoras da melhoria de eficácia, mas ainda não têm a relevância que merecem.

E, nas palavras de Castanheira (2016, p. 14), “as figuras associadas à gestão intermédia, nos agrupamentos de escolas, assumem a designação de coordenadores. (...) cujo objetivo fundamental é equilibrar toda a organização, possibilita uma atração coerente no sentido do encaminhamento da mesma numa determinada direção”.

Relativamente à questão, sobre a influência das lideranças intermédias no modelo de gestão (D6), os entrevistados concordam e estão em consonância sobre o papel das lideranças intermédias na implementação do modelo de gestão, embora não atribuam o mesmo grau de importância.

Para o entrevistado E1, as lideranças intermédias são fundamentais para o desenvolvimento da qualidade da escola, na medida em que as suas práticas ajudam a reforçar a adequação/implementação da organização pedagógica e, conseqüentemente, na melhoria das aprendizagens. Sublinha ainda que cabe a estas lideranças intermédias antecipar/perspetivar o futuro assumindo formas criativas no sentido de operacionalizar relações de trabalho que promovam a comunicação, a negociação, a resolução de problemas entre todos os professores. O entrevistado E2 salienta o facto de as lideranças intermédias serem a ponte entre os docentes e a direção. O modo como é implementado e trabalhado será uma mais-valia para o processo de gestão, caso contrário poderão dificultar a concretização eficaz da escola. Já o entrevistado E3 é da opinião que as lideranças intermédias não têm muita influência na implementação do modelo de gestão, pois para si, as opiniões/ideias dos gestores intermédios são serão tidas em consideração se interessarem à liderança.

Ribeiro (2016, p. 81) destaca este papel e influência das lideranças intermédias na escola ao afirmar que estas “são o verdadeiro motor da escola, na medida em que podem facilitar a visão estratégica do diretor”. Estas lideranças intermédias na opinião de Busher

e Harris (1999, citado por Ribeiro, 2016, p.81) “passam pela gestão de recursos materiais e humanos, promoção do trabalho colaborativo e melhoria do desempenho docente e discente e representação nos órgãos superiores da escola dos interesses dos demais atores educativos”. Busher e Harris (1999, citado por Ribeiro, 2016, p.14) “As estruturas intermédias nas escolas têm vindo a desenvolver um papel essencial enquanto órgãos elementares na orientação dos professores para o desenvolvimento de práticas de trabalho que possibilitem mudanças necessárias e se dirijam para a construção da sua autonomia curricular”.

A nossa intenção ao questionarmos os entrevistados sobre o que nunca deve acontecer num processo de liderança (D7), foi com o objetivo de apurar os problemas que podem surgir de uma má liderança e, como tal que devem ser evitados, ou seja, os desafios com que uma liderança se depara.

Na opinião do entrevistado E1, num processo de liderança o lugar de diretor nunca deverá ter um lugar meramente de posição de um lugar de topo. O entrevistado E2 reverte-se mais para a parte humanista que deve existir numa liderança. Refere que num processo de liderança nunca deve faltar a confiança, o respeito pelo colega e pelo seu trabalho. Devem evitar que as relações de amizade interfiram na tomada de decisões do líder.

Já o entrevistado E3 salienta que num processo de liderança o líder nunca deverá colocar-se no centro de tudo, pois liderar não é dar ordens. O processo de comunicação deverá ser claro, objetivo, ouvir todos os intervenientes. A liderança nunca deverá ser imposta de forma arrogante e cega.

Muitas vezes os líderes com medo de serem rejeitados recorrem “às imposições ou à exigência de obediência (...). Para que a liderança funcione, líderes e seguidores necessitam de estar ligados por um entendimento consensual” (SERGIOVANNI, 2004, p.125).

Nascimento et al. (2016, p.69), defendem que numa liderança é importante “um relacionamento cordial, onde as pessoas se relacionam com franqueza e procuram ser o mais natural possível, o que ajuda no aumento da criatividade e da produtividade, pois os colaboradores possuem liberdade para executar suas tarefas”.

Por fim, procuramos saber quais as qualidades que um líder deve ter, e ao questionarmos os entrevistados sobre esta particularidade (D8), as opiniões foram semelhantes e centradas mais na parte humana, mas também na parte profissional.

Em relação à parte humana, os entrevistados (E1, E2, E3) consideram que um bom líder deverá ser honesto, transmitir confiança, ser um bom ouvinte, ter uma conduta exemplar, onde respeite todos por igual, seja uma pessoa pela qual todos nutram empatia e que seja entusiasta no seu processo de liderança e ao mesmo tempo mostre ter iniciativa.

Ao nível das competências profissionais, o entrevistado E1 é da opinião que um líder deverá ter uma visão futurista, mas ao mesmo tempo realista, no sentido de articular o futuro que deseja para a escola, mas nunca descartando os interesses e esperanças dos liderados. O líder tem de ser uma pessoa competente, com capacidade de liderança e de gestão. Já o entrevistado E2 aponta que um bom líder deverá ser empreendedor, exigente e rigoroso no que toca à gestão da escola, em particular na responsabilidade que cada um tem no desempenho das suas funções. Por sua vez, o entrevistado E3 refere como competências de um bom líder, aquele que motiva, conhece bem todos os liderados e consegue mobilizá-los. Aponta também o facto de ter que ser um bom ouvinte, consistente e reflexivo das suas atitudes. Salienta ainda, que ser líder é mais uma posição de mobilização das pessoas que lidera do que a posição de autoridade que representa.

Sobre as qualidades de um líder Robbins (2008) elenca algumas características que um líder deve ter na sua conduta no seio da comunidade escolar. Para este autor é impossível liderar se os liderados não confiarem no líder. O líder deve ser uma pessoa que mostre confiança, consistência, seja uma pessoa aberta, justa, fale o que sente, verdadeira, que cumpra as promessas e seja confiante, que de certo modo são tidas em atenção pelos entrevistados.

Considerações Finais

A realidade da Escola atual é sujeita a diversas influências sociais e políticas que condicionam todo o seu funcionamento. É importante que à frente da escola, isto é, a pessoa que a lidera seja uma pessoa com capacidades e competências específicas para desempenhar da melhor forma o seu modelo de liderança e, conseqüentemente, o modelo de gestão apropriado para aquela escola naquele momento.

Da análise dos resultados podemos concluir que o modelo de gestão e o modelo de liderança devem estar em sintonia, e é essa sintonia que vai levar ou não ao sucesso escolar dos alunos. O modelo de gestão e de liderança influenciam o ambiente escolar, as relações entre todos, e é importante que seja uma liderança e gestão participada, que promova o

desenvolvimento de ações que levem à participação de toda a comunidade educativa, onde todos se sintam membros ativos. É importante que os professores e alunos se sintam motivados, que nutram sentimentos de empatia e confiança pelo líder escolar, factos que contribuirão para um trabalho e uma aprendizagem mais significativa e de qualidade para todos.

Assim, para responder à questão de partida “Que desafios se apresentam à direção de uma escola no atual modelo de gestão?” e aos objetivos traçados podemos afirmar que: neste AE a gestão praticada segue as linhas de uma gestão democrática, assim como o estilo de liderança que vigora. Pelo que se constatou as perceções dos professores relativamente ao modelo de gestão e de liderança implementados pela diretora do AE.

Os docentes apontam aspetos que são importantes a terem em relevância numa liderança escolar, nomeadamente, a questão da participação de todos, a motivação, a empatia, a confiança, o respeito e a capacidade de ouvir os professores. Deste modo, entendemos que são estes os desafios que uma direção enfrenta atualmente e, como tal, deve evitar situações que contraponham estes desejos e anseios dos docentes.

Por fim, a contribuição deste estudo permitiu conhecer uma perceção entre o que se vive num AE atualmente e o que se deseja efetivamente que exista na Escola.

Importa referir que, como em qualquer estudo, existem sempre alguns constrangimentos e limitações na sua realização. Neste estudo também verificamos alguns constrangimentos e limitações, nomeadamente o tempo para a realização do trabalho, o facto de estarmos a viver um período de isolamento social devido à pandemia do COVID-19, não permitiu que o trabalho que o investigador se propôs a concretizar, em particular, a consulta de documentos do AE (Projeto Educativo, atas do Conselho Pedagógico; etc) e, também a participação em reuniões importantes nas quais são tomadas decisões importantes para a Escola fosse possível. Acrescentar a tudo isto, o número reduzido de docentes que foram entrevistados. Se não fossem as circunstâncias atuais em que este estudo foi realizado poderíamos ter feito uma investigação mais profunda.

Referências Bibliográficas

AIRES, L. **Paradigma Qualitativo e Prática de Investigação Educacional**. (1ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta, 2015.

- ALVES, M.; MACHADO, J. **Coordenação, Supervisão e Liderança**. Porto: Universidade Católica Editora, 2014.
- AMADO, J. **Manual de Investigação Qualitativa em Educação**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2014.
- AMADO, J.; FERREIRA, S. A entrevista na investigação em educação. Em J. Amado (Org.), **Manual de Investigação Qualitativa em Educação** (pp. 207- 244). Coimbra: Universidade de Coimbra, 2014.
- AMADO, J.; FREIRE, I. **Manual de Investigação Qualitativa em Educação**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2014.
- ARAÚJO, J.; SILVESTRE, H. **Metodologia para a Investigação Social**. Lisboa: Escolar Editora, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENTO, A. V.; RIBEIRO, M. I. **A Liderança Escolar as Três Dimensões: Diretores, Professores e Alunos**. Bragança: Coleção Ideias em Prática, 2013.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 2013.
- BOAVISTA, C. A governação das escolas portuguesas entre 1974 e 1976 e o papel dos sindicatos na emergência do novo sistema de gestão escolar. **Educação, Sociedade & Culturas**, vol. 43, p.45-64, 2014.
- CABRAL, M. S.; SOUSA, M. T.; NASCIMENTO, A. F. Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações. **Signos**, vol. 36, n. 2, p. 139-149, 2015.
- CAIXEIRO, C. M. **Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)**. (Dissertação de Mestrado), Universidade de Évora, Évora, 2014.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais: trajetos** (4^a ed.). (G. Valente, Ed.) Gradiva, 2005.
- CASTANHEIRA, O. L. **A importância do papel das lideranças intermédias no planeamento de estratégias ao nível da gestão organizacional**. (Dissertação de Mestrado), Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2016.
- COUTINHO, C. P.; CHAVES, J. H. Revista Portuguesa de Educação em Tecnologia Educativa em Portugal. **Revista Portuguesa de Educação**, p. 221-243, 2002.
- CUNHA, L. S. **Tipos de amostragem**. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2017.

- FIGUEIREDO, M.; AMENDOEIRA, J. O estudo de caso como método de investigação em. **Revista da UIIPS**, p. 102-107, 2018.
- FORMOSINHO, J.; ALVES, J. M.; VERDASCA, J. **Nova Organização Pedagógica da Escola**. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão, 2016.
- FORMOSINHO, J.; FERNANDES, A. S.; MACHADO, J.; FERREIRA, H. (2009). **Democracia, gestão e autonomia da escola a governação por contrato**. Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação, 2009.
- FREITAG, R. M. Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? Brasil: **Revista de Estudos da Linguagem**, 2018.
- GRAÇA, J. L.; MARTINS, A. M. Desafios da liderança em contexto de agrupamento escolar. **In Atas do I Seminário Internacional Educação**. Porto, 2015.
- LESSARD-HÉBERT, M.; GOYETTE, G.; BOUTIN, G. **Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas**. Lisboa: Instituto PIAGET - Divisão Editorial, 2012.
- LIMA, L. C. **Políticas educacionais, organização escolar e trabalho dos professores**. Braga: Universidade do Minho, 2011.
- LUCK, H. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.
- LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LUCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.
- MAROTTI, J.; GALHARDO, A. P.; FURUYAMA, R. J.; PIGOZZO, M. N.; CAMPOS, T. N.; LAGANÁ, D. C. Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra. São Paulo: **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo**, 2008.
- MEIRINHOS, M.; OSÓRIO, A. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. **Revista de educação**, vol. 2, p. 49-65, 2010.
- NASCIMENTO, M.; COSTA, T. A.; AZEVEDO, J. C. Os desafios da liderança: como atingir resultados significativos. **Revista Científica Interdisciplinar**, vol. 3, n.3, p. 63-155, 2016.
- PACHECO, J. A. **Currículo: teoria e práxis**. (3ª ed.). Porto: Porto Editora, 2001.
- PIRES, I. M. **Lideranças Intermédias: tomada de decisão e comunicação em Departamento Curricular num Agrupamento de Escolas**. (Dissertação de Mestrado), Universidade Aberta, Lisboa, 2012.

- PISCARRETA, M. A. **Gestão das Escolas Públicas em Portugal: a (in)satisfação dos docentes com o actual regime de administração e gestão das escolas públicas portuguesas.** (Dissertação de Mestrado), Universidade Católica Portuguesa, Viseu, 2012.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** Rio Grande do Sul, Brasil: Universidade Feevale, 2013.
- RIBEIRO, A. M. **Lideranças Intermédias: Imagens e Clivagens.** (Dissertação de Mestrado). Escola Superior da Educação Paula Frassinetti, Porto, 2016.
- ROBBINS, S. P. **O Segredo na Gestão de Pessoas.** Lisboa: Centro Atlântico, 2008.
- SANTOS, H. L. **Modelos de Gestão das Escolas - uma abordagem comparativa.** (Dissertação de Mestrado), Universidade Católica Portuguesa, Braga, 2013.
- SERGIOVANNI, T. J. **Novos caminhos para a liderança escolar.** Porto: Edições ASA, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

Referências legislativas de Portugal

Lei de Bases do Sistema Educativo nº 46/86, de 14 de outubro

Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de fevereiro

Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de maio

Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril

Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho

Despacho Normativo n.º 10-A/2015, de 19 de junho